

Hoher Anspruch, grausame Wirklichkeit. Wie Krisen in sozialen Unternehmen bewältigt werden können.

Soziale Unternehmen und Organisationen im konfessionellen Bereich legen sich die moralische Latte gerne besonders hoch: Sie wollen helfen, Gutes tun, die Gesellschaft und die Menschen besser machen. Umso schmerzhafter ist es für diese Organisationen, wenn die gelebte Wirklichkeit und der verkündete Anspruch weit auseinanderklaffen.

Wie eine soziale Organisation offen, fair und konstruktiv mit Kritik und Krisen umgehen kann, schildert der Kommunikationsexperte Peter Vogler.

*»Wenn ein hoher Anspruch auf die raue Wirklichkeit trifft... Ethische und kommunikative Aspekte zur Bewältigung krisenhafter Situationen in sozialen Unternehmen oder Organisationen.«
Ein Statement von MMag. Dr. Peter Vogler.*

Soziale Unternehmen und Organisationen formulieren hohe Ansprüche an sich und ihre Umwelt. So paradox es klingen mag, ist dies derzeit ein Haupt-Einfallstor für krisenhafte Situationen, die moralische oder kommunikative Gründe haben. Werden nämlich Vorwürfe,

Kritiken oder Gerüchte laut, welche im Widerspruch zu den meist übers Internet weltweit kommunizierten hehren Zielen und Werten einer Organisation stehen, setzt sich zumeist sehr rasch eine öffentliche Debatte

in Gang, die insbesondere die sozial Engagierten mit voller Härte trifft. Das erklärt auch, weshalb vor allem Missbrauchsfälle in konfessionell geführten Organisationen medial eine erhöhte Aufmerksamkeit auf sich ziehen, obwohl derartige Vorgänge auch in nicht-kirchlichen Institutionen in gleichem Ausmaß stattgefunden haben sollen.

Vom erhöhten Risiko organisationaler Kommunikationskrisen

Kommunikationstechnisch gesehen ist es die »Fallhöhe« zwischen formuliertem Anspruch und gelebter Wirklichkeit, welche soziale Unternehmen und Organisationen im konfessionellen Bereich besonders anfällig für öffentliche Debatten mit krisenhaften Verläufen machen. Zugleich sind heutzutage alle Unternehmen und Organisationen – natürlich auch die sozialen – insgesamt einem ungleich höheren Risiko solcher organisationaler Kommunikationskrisen ausge-

setzt. Das liegt unter anderem an Entwicklungen, die vor allem mit der rasant fortschreitenden Verbreitung und Nutzung des Internets bzw. den technischen Möglichkeiten des Web 2.0 zu tun haben:

1.— Derzeit sehen sich nahezu alle Wirtschaftsteilnehmer gezwungen, permanent und transparent – über die internen Anspruchsgruppen oder Kapitalgeber hinaus – zu ihren Zielen, Wertvorstellungen und das konkrete Geschäftsgebaren zu informieren. Dadurch enthält das erste Axiom Paul Watzlawicks, wonach man »nicht nicht kommunizieren« kann¹, eine neue, die ursprüngliche Bedeutung weit übersteigende, Dimension. Wer im Internet nicht vollständig und nachvollziehbar darstellt, was er vorhat und/oder macht, sendet unter Umständen automatisch die Botschaft, entweder nicht auf der Höhe der Zeit zu sein oder etwas zu verschweigen zu haben, ob dies nun den Tatsachen entspricht oder nicht.

2.— Zum anderen kann sich jede/r User/in nahezu ohne Einschränkungen technischer und redaktioneller Natur – auch unter dem Schutzmantel der Anonymität oder verdeckten Identität – weltweit zu tatsächlichen oder mutmaßlichen Vorgängen in Organisationen zu Wort melden. Dadurch wird die Ableitung aus dem 2. Axiom Watzlawicks, wonach für die Einschätzung einer Sachinformation die Frage der Beziehung zwischen den Kommunikatoren entscheidend ist², wirksam außer Kraft gesetzt. Möglicherweise zu relativierende oder unwahre Behauptungen von Wettbewerbern oder Menschen, die aus niederen oder pathologischen Motiven kommunikativ handeln, werden nicht mehr als interessegeleitet, manipulativ oder gar diffamierend entlarvt, was früher noch Hauptaufgabe redaktioneller Tätigkeit war.

3.— Dass das weltweite Internet Informationen nicht automatisch vergisst, stellt ein weiteres erhebliches Risiko für die kommunikative Steuerung dar. So bleiben beispielsweise Aussagen über eine Organisation oder Führungskräfte »ewig« im Netz, welche einseitig, verzerrend oder Tatsachen verfälschend sind, was sich dauerhaft negativ auf die Reputation und das Image auswirken kann. Dieser bisherige Treiber für organisationale Kommunikationskrisen wird nun aber durch einen Entscheid des Europäischen Gerichtshofs erheblich entschärft. Damit wird zumindest EU-Bürgern ein »Recht auf Vergessen« eingeräumt, wodurch erstmals auch die Löschung solcher Darstellungen bei einer der weltweit größten Suchmaschinen beantragt werden kann. ►

Missbrauchsfälle in konfessionell geführten Organisationen ziehen medial erhöhte Aufmerksamkeit auf sich.

► **»Verständigungsorientierung« als pragmatische Krisenbewältigung**

Angesichts dieser Herausforderungen kann eine verständigungsorientierte Führung einen wesentlichen Beitrag zur Minimierung des bereits eingetretenen Schadens für die Organisation oder die akute Krisenbewältigung leisten. Dies erfordert aber zunächst die Anerkennung aller Gruppen, die Ansprüche an die Organisation stellen oder in irgendeiner Weise vom unternehmerischen Handeln und Verhalten betroffen sind oder waren. Wichtig ist, dass dieser Ansatz die machtstrategische Perspektive der rein betriebswirtschaftlich und damit Gewinn orientierten Stakeholder-Theorie übersteigt. Damit geraten auch jene Personen und Gruppen in den Blick, welche nicht unmittelbar, sondern indirekt Einfluss auf das Wohl und

Wehe der Organisation haben.

Dazu gehören auch Medien, für die zumeist selbst wenig auf dem Spiel steht, wenn sie zum Beispiel ne-

gativ berichten, welche aber gleichzeitig dadurch großen Einfluss auf die Handlungsspielräume und die Reputation einer Organisationen und deren Führung gewinnen können. Verständigungsorientiert zu kommunizieren hieße in dem Zusammenhang, die mediale Dynamik zu verstehen und sich innerhalb dieses Kommunikationsspiels³ pragmatisch günstig zu positionieren. Grundsätzlich sind mit dem Täter, dem Opfer und dem Retter drei Rollen zu vergeben, wobei die Kommunikationskrise gerade auszeichnet, dass einer Organisation und/oder deren Führung diejenige des Übeltäters zugeschrieben wird.⁴

Damit die Führung einer Organisation die Rolle des Täters klar abweisen kann, sollte sie strikt zwischen »Schuld« und »Verantwortung« unterscheiden. »Schuld« im juristischen Sinne stellt in unseren Breiten ausschließlich ein ordentliches Gericht fest, im moralischen kann sie eine Organisation oder Person nur selbst eingestehen. Im ersten Fall ist eine Delegation an die zuständigen Behörden notwendig, im zweiten eine rasche und vollständige Überprüfung des Handelns und Verhaltens der Organisation als Gesamtinstitution und ihrer Repräsentanten. Je schneller und nachvollziehbarer, weil zum Beispiel durch unabhängige Dritte objektiviert, diese Prüfung der Ansprüche auf Legitimität erfolgt, desto eindeutiger kann die Organisationsführung Stellung beziehen und handeln. Dies wäre dann die von der Öffentlichkeit erwartete Übernahme von Verantwortung.

Dieses rasche und konsequente Handeln schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit in die Führung, weil sie die Ansprüche der Stakeholder und Öffentlichkeit ernst nimmt und respektiert. Damit ist auch ein Wechsel von der Täterzuschreibung in die Rolle des Retters einer Organisation möglich, weil nur so dauerhaft Schaden von dieser abgewendet werden kann. Voraussetzung ist allerdings, dass bei der Feststellung von Missständen, je nach Situation auf organisationaler und/oder persönlicher Ebene, sichtbar Konsequenzen gezogen werden, die weitere Vorkommnisse ausschließen und ein geeignetes Versöhnungsangebot an die Öffentlichkeit darstellen, weil es ja zu Brüchen zwischen legitimen Ansprüchen von Stakeholdern und dem Handeln und Verhalten der Organisation gekommen ist.

»Integre Führung«⁵ aus Selbsteinsicht als wirksame Krisenprävention

Während akute Krisenbewältigung nur noch pragmatisch auf einen bereits eingetretenen Schaden reagieren kann, kann eine integre Führung – insbesondere einer sozialen Organisation – präventiv Einiges zur Verhinderung oder Minimierung des Risikos von Kommunikationskrisen leisten. Geschieht dies nicht nur aus strategischen Gründen auf kommunikativer Ebene, sondern aus aufgeklärter Selbsteinsicht auf allen Ebenen der Organisation, sind die Bedingungen für moralisch legitimes Handeln und Verhalten aus vernunftethischer Perspektive erfüllt. Andernfalls besteht unter anderem die Gefahr, dass nur »Window Dressing« betrieben wird, was das Risiko von Kommunikationskrisen nur noch erhöht, weil der Widerspruch zwischen kommuniziertem Anspruch und gelebter unternehmerischer Wirklichkeit jederzeit öffentlich sichtbar (gemacht) werden kann.

Eine integre Führung bemüht sich dementsprechend fortlaufend, den in ihren Leitsätzen formulierten Unternehmens- oder Organisationswillen selbst an unbedingt gültige Prinzipien zu binden, welche zum Beispiel dem Gehalt der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte entsprechen. Damit ist die Anerkennung von legitimen Ansprüchen aller Stakeholder beabsichtigt, womit das Organisationshandeln seine unhintergehbare Grenze an anerkannten Grundrechten jedes einzelnen Menschen bekommt.⁶ Des Weiteren bindet sich die Organisation selbst an eine von der Öffentlichkeit als legitim anerkannte Wertschöpfungsaufgabe, welche als Orientierung für sämtliches Organisationshandeln und -verhalten dient.⁷ Und schließlich versteht integre Führung

Man sollte strikt zwischen „Schuld“ und „Verantwortung“ unterscheiden.

eine Organisation als guten Bürger im Sinne eines »Corporate Citizen«, der seine organisationale Mitverantwortung für die gesamtgesellschaftliche Entwicklung einsieht und aktiv prägt.⁸

DER AUTOR



MMAG. DR. PETER VOGLER

MMag. Dr. Peter Vogler ist Inhaber der „Dr. Peter Vogler Consulting“ sowie der „image3 Kommunikationsdienstleistungs GmbH“. Peter Vogler verfügt über langjährige und vielfältige Erfahrung in Bezug auf Beratung und Begleitung, insbesondere von komplexen und krisenhaften Kommunikationspro-

zessen und –projekten. Studiert hat Peter Vogler unter anderem Philosophie an der Universität Innsbruck, wo er 2013 mit einer Dissertation über eine praktisch-philosophische Grundlegung von Unternehmensethik promovierte. Peter.Vogler@image3.eu

VERWEISE

1. WATZLAWICK, PAUL/BEAVIN, JANET H./JACKSON, DON D. (1969): „Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien.“ Bern-Stuttgart, S. 53.

2. Vgl. Ebd., S. 56.

3. In Abwandlung des Terminus Technicus „Sprachspiele“ von Ludwig Wittgenstein, vgl. WITTGENSTEIN, LUDWIG (1997/1958): „Philosophische Untersuchungen“, Suhrkamp, S. 559.

4. Vgl. VOGLER, PETER: „Kommunikation in der Krise“, in: EXLER, MARKUS (Hrsg.) (2013): „Restrukturierungs- und Turnaround-Management. Strategie – Erfolgsfaktoren – Best Practice“, Berlin, S. 69f.

5. In Anlehnung an den Begriff „Integre Unternehmensführung“ von Maak/Ulrich, vgl. MAAK, THOMAS/ULRICH, PETER (2007): „Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis“, Stuttgart.

6. Vgl. VOGLER, PETER (2014): „Genug geschwiegen! Wie Unternehmensethik praktisch-philosophisch grundzulegen ist. Orientierung- und Reflexionswissen für Management und Führung“, S. 191ff.

7. Vgl. ebd., S. 194ff.

8. Vgl. ebd., S. 197ff.